



**women into industry**

Mentoring für Frauen  
Ein gemeinsames  
Programm von Universität  
und Unternehmen

## **WIN - women into industry: Ein nachhaltiges Förderinstrument für Akademikerinnen**

Resultate einer Umfrage bei ehemaligen Teilnehmerinnen des Mentoringprogramms WIN

Von Pia Etter (Projektverantwortliche WIN, Universität Basel), April 2005

---

*WIN – women into industry ist ein Mentoringprogramm, welches Akademikerinnen bei Karriere- und Laufbahnfragen nachhaltig unterstützt. Es hilft den Wissenschaftlerinnen, sich über ihr berufliches Profil einerseits und über ihre Wünsche und Anforderungen an eine künftige berufliche Tätigkeit andererseits Klarheit zu verschaffen. Über die Teilnahme bei WIN erweitert sich das berufliche Netzwerk aller Teilnehmenden bedeutend und erweist sich auch nach Beendigung der formellen Mentoringbeziehung als tragfähig.*

Im Sommer 2004 wurden drei Programmrunden des Mentoringprogramms WIN vollständig abgeschlossen. Insgesamt 71 Wissenschaftlerinnen hatten im Zeitraum April 2001 bis Juni 2004 an dem einjährigen Frauen-Förderprogramm von der Universität Basel und Novartis teilgenommen. Während jede Programmrunde kurz nach Abschluss evaluiert wurde, befragten die Programmverantwortlichen im Dezember 2004 erstmals sämtliche ehemaligen Teilnehmerinnen nach der langfristigen Auswirkungen des institutionalisierten Mentorings.

Der Fragenkatalog umfasste Fragen nach der beruflichen Tätigkeit der Mentees vor, während und nach der Teilnahme bei WIN sowie nach den weiteren beabsichtigten Karriereschritten. Die ehemaligen Mentees wurden zudem um eine Einschätzung gebeten, inwiefern die Teilnahme bei WIN bei der Jobsuche bzw. bei der gegenwärtigen beruflichen Tätigkeit einen Einfluss hatte resp. hat. Abschliessend wurde nach dem Einfluss des institutionalisierten Mentorings auf das berufliche Netzwerk gefragt und danach, inwiefern die während dem Programm entstandenen Kontakte auch nach Abschluss des Programms noch gepflegt wurden.

### **Grosses Commitment gegenüber dem Programm**

Der durchschnittliche Rücklauf bei der elektronisch durchgeführten Umfrage liegt bei 50% und ist bei allen drei Durchgängen vergleichbar gross. Dies zeugt von einem grossen

Commitment der Teilnehmerinnen auch vergleichsweise lange nach Beendigung des formellen Mentorings.

### **Ehemalige Mentees finden beruflichen Einstieg**

Rund zwei Drittel, 24 gegenüber 11, der Mentees haben seit dem Ende des formellen Mentorings eine veränderte Arbeitssituation. Die meisten haben eine weitere Qualifikationsstufe abgeschlossen (Doktorat) und einen Berufseinstieg gefunden. Insgesamt arbeiten von den antwortenden Mentees heute 12 in der Pharmaindustrie - dies entspricht rund einem Drittel der Antwortenden -, davon 8 bei Novartis.(= 23%).

Etwa ein Drittel der ehemaligen Mentees befindet sich heute noch auf derselben Qualifikationsstufe (als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, i.e. als an der Universität Basel immatrikulierte Doktorandinnen) wie zu Beginn des Mentoringjahres. Einige von diesen hatten eher in der Anfangsphase der Dissertation am Programm teilgenommen und befinden sich zum Zeitpunkt der Umfrage in der Endphase des Doktorats. Es ist naheliegend, dass dieser Prozentsatz bei den Teilnehmerinnen der jüngsten Programmrunde am grössten ist.

Zwei Mentees sind auf Jobsuche. Dabei fällt auf, dass beide Wissenschaftlerinnen einen hohen akademischen Grad vorweisen können. Offenbar gestaltet sich der „Umstieg“ aus dem universitären Umfeld in die Privatwirtschaft bei diesen Frauen auf Grund des Alters und der hohen Qualifikation als schwierig. Ein von den Betroffenen selber genannter Grund ist „Überqualifizierung“. Ausserdem scheinen für Toppositionen in der Wirtschaft Berufserfahrungen Voraussetzung, die innerhalb einer akademischen Laufbahn nicht automatisch erworben werden (können).

### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf – nur am Rande ein Thema**

Auf Grund der Angaben scheinen nahezu alle ehemaligen Mentees, die den Übertritt von der Universität in die Wirtschaft erfolgreich abgeschlossen haben, Vollzeit zu arbeiten. Das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ wird von den Mentees kaum aufgegriffen. Möglich, dass die jungen Wissenschaftlerinnen zunächst den Fokus auf einen erfolgreichen Start in den Beruf setzen und das Thema Familiengründung oder andere Aspekte hinsichtlich der Balance von beruflichem und privatem Engagement noch wenig präsent sind. Andererseits bietet die Privatwirtschaft für Berufseinsteigerinnen und auf anspruchsvollen Positionen kaum Teilzeitstellen an – Eine Tatsache, die von den Akademikerinnen weitgehend unkommentiert bleibt. Lediglich eine Mentee äussert sich hierzu kritisch und bezeichnet beim gegenwärtigen Arbeitgeber eine Kluft zwischen „Bewerben von Teilzeitoptionen“ und „Stigmatisierung von Teilzeitarbeitenden im Berufsalltag“.

Nur eine Mentee macht seit Ende des Programms (2002) eine Familienpause. Eine weitere gibt an, heute aus familiären Gründen Teilzeit zu arbeiten und – zumindest kurzfristig - keine weiteren Karriereschritte zu beabsichtigen.

### **Karriere erwünscht**

Die meisten Mentees sind sich über die weiteren angestrebten Karriereschritte im Klaren. Ein Drittel der Antwortenden strebt explizit eine berufliche Weiterqualifizierung im Hinblick auf eine künftige Führungs- / Leitungsfunktion an – von diesen möchten fünf im akademischen Umfeld bleiben. Eine weitere inhaltliche Vertiefung im gegenwärtigen Bereich avisieren weitere fünf Frauen. Eine grössere Gruppe von Wissenschaftlerinnen (9) befinden sich noch in der Endphase der Dissertation und nennt den Einstieg in die Privatwirtschaft als unmittelbares Karriereziel.

Eine kleinere Gruppe (4) sieht wenig viel versprechende Perspektiven in der bisher verfolgten Berufskarriere und zieht einen Fachwechsel / eine berufliche Neuorientierung in Betracht. Weitere fünf Wissenschaftlerinnen beschreiben ihre Situation als noch „offen“ und „unklar“.

### **WIN spielt aktiven Part beim beruflichen Einstieg**

Ein Grossteil der Mentees schätzt den Stellenwert von WIN im Umfeld von „Jobsuche und Berufseinstieg“ als „sehr bedeutend“ ein. Die konkrete Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten, die Wissenschaftlerinnen in der Privatindustrie antreffen und das Gegenüberstellen derselben zu den Laufbahnperspektiven in der Akademie hat die Mentees unterstützt, eine klare Position für oder gegen eine Karriere in der Privatwirtschaft bzw. in einem Grossunternehmen zu finden.

Fünf Mentees bezeichnen ihre Teilnahme am Mentoringprogramm als wichtigen Schlüsselfaktor beim beruflichen Einstieg. Einerseits verweisen sie auf die zahlreichen Kontakte, welche sie – in einem zunächst unverbindlichen Rahmen – während des einjährigen Programms geknüpft haben und auf welche sie in Form von „Referenzen“ bei der Jobsuche zurückgreifen konnten. Andererseits geben mehrere Mentees an, dass ihnen die Teilnahme bei WIN zu Jobinterviews verholfen hat und für ihre Anstellung heute relevant war.

Fünf Mentees stellen keinen Einfluss von WIN bei „Jobsuche und Berufseinstieg“ fest. Drei weitere können sich hierzu zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht äussern.

### **Mentorinnen und Mentoren als persönliche Coaches**

Rund ein Viertel der Antwortenden stellt den Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor klar in den Vordergrund. Der Austausch mit einer erfahrenen Berufsperson war zentral bei der Ausformulierung der persönlichen Zielsetzung für das Mentoringjahr und beim Definieren des Vorgehens. Die Mentorinnen und Mentoren haben sich als individuelle Coaches eingebracht und die Mentees nicht nur bei den Zielfindungsprozessen, sondern auch bei der Optimierung der Bewerbungsunterlagen oder der Vorbereitung von Jobinterviews unterstützt.

### **Ein tragendes Netzwerk entsteht**

Die Mehrzahl der ehemaligen Mentees pflegt heute noch Kontakt zu ihrer Mentorin / ihrem Mentor und/oder anderen Mentees bzw. zu anderen Novartis-Mitarbeitenden. Dabei ist die Kontaktpflege zu den Mentorinnen und Mentoren am ausgeprägtesten. In diesem Zusammenhang wird von einigen Mentees der persönliche und freundschaftliche Kontakt betont, welcher sich aus der formellen Mentoringbeziehung entwickelt hat.

Ebenfalls bedeutend scheint der Kontakt zu anderen Mentees (Peers) zu sein. Die Bedeutung der Kontakte zu anderen Novartis-Mitarbeitenden hingegen nimmt mit zunehmender zeitlicher Distanz zum Programmende deutlich ab. Am bedeutendsten sind diese Kontakte noch für die Teilnehmerinnen der jüngsten Programmrunde, welche zum Zeitpunkt der Umfrage noch aktiv auf Jobsuche waren.

Diese Ergebnisse unterstreichen die Tragfähigkeit von ursprünglich stark formalisierten Mentoringbeziehungen auch nach dem offiziellen Programmende. Der einjährige Austausch scheint die Mentoring-Partnerschaft bereits so stark zu festigen, dass offenbar eine informelle Weiterführung dieser „Coaching-Situation“ in selbständiger und eigenverantwortlicher Weise stattfinden kann. Innerhalb der Projektstruktur wird dieser Möglichkeit insofern Rechnung getragen bzw. Raum gegeben, als die Mentorinnen und Mentoren grundsätzlich nur einmal oder allenfalls nach einem grösseren zeitlichen Unterbruch erneut am Mentoringprogramm teilnehmen können.

Lediglich vier Mentees geben an, gar keine Kontakte mehr zu pflegen – als Hinderungsgründe genannt werden Arbeitsbelastung, geografische Distanz, geringer Nutzen o.ä.

Auch kritische Stimmen werden geäussert. So empfindet eine Mentee das Netzwerk bei konkreten Jobanfragen als wenig hilfreich. Eine andere meint, dass das Netzwerk in unstabiler wirtschaftlicher Situation eher weniger tragfähig sei.

### **Anregungen und Bemerkungen**

Den Bereich der freien Kommentare nutzten einige Mentees aus geistes- und sozialwissenschaftlich ausgerichteten Studienrichtungen als Forum, um ihr Bedürfnis nach einem Mentoringprogramm zu äussern, welches noch konkreter auf ihren fachlichen Hintergrund ausgerichtet ist. Das Fehlen eines breiteren Spektrums an Berufen (bei der Novartis), die für diese Fachrichtungen in Frage kommen, birgt offenbar ein gewisses Frustrationspotenzial.

Mehrere Mentees äussern den Wunsch, sich im Rahmen von „WIN-Alumni-Anlässen“ zu treffen. Offenbar bleibt auch längere Zeit nach Beendigung des formellen Mentoring das Commitment der Teilnehmerinnen gegenüber dem Programm bestehen.

Einige ehemalige Mentees möchten zudem ihre positiven Erfahrungen weiterreichen und könnten sich vorstellen, selber einmal als Mentorin zu wirken.

### **Erfreuliches Fazit**

Die positiv ausgefallenen Einzelevaluationen, die jeweils drei Monate nach Ende jeder Programmrunde von WIN durchgeführt werden, sind durch die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage bestätigt worden.

WIN unterstützt die Nachwuchswissenschaftlerinnen bei wichtigen Laufbahnfragen, gewährt Einblick in noch wenige bekannte Berufsfelder, hilft den Wissenschaftlerinnen, sich über ihr eigenes (Stärken-Schwächen-) Profil Klarheit zu verschaffen und sich so für den Jobmarkt „fit“ zu machen. Der zentrale Bezugspunkt für die Mentees sind hierbei eindeutig die Mentorinnen und Mentoren.

In einigen Fällen hat WIN bzw. die Mentorin / der Mentor die wichtige Funktion des „Türöffners“ übernommen und den Teilnehmerinnen in der Folge zu Jobinterviews oder konkreten Anstellungsverhältnissen verholfen.

Durch die Teilnahme bei WIN etablieren und erweitern die Wissenschaftlerinnen ein wichtiges berufliches Netzwerk. Insbesondere die Kontakte zu den Mentorinnen und Mentoren werden auch nach Ende des Programm in informeller Weise weitergeführt. Auch die Kontakte zu den Peers sowie zu anderen Novartis-Mitarbeitenden werden nach wie vor gepflegt. Das gewissermassen „künstlich“ erzeugte Netzwerk erweist sich nach der Programmzeit als durchaus tragfähig.